

# **Sucessão em empresas familiares: um estudo de caso da CONSTRUSHOPPING**

Thiago Janiques de Matos Morales\*

## **RESUMO**

Este trabalho abordará o tema Sucessão em Empresas Familiares. Trata-se, especificamente, de um estudo de caso com uma empresa de materiais de construção, com o objetivo de exemplificar e de analisar os fatores relacionados à sucessão de empresas familiares do ramo mencionado. Para tratar este assunto serão expostos os campos das teorias da motivação, das teorias da decisão, do planejamento sucessório em empresas familiares; também revela o perfil ideal do sucessor e analisa o planejamento sucessório da empresa citada. Apresenta-se uma pesquisa de natureza exploratória, realizada com uma empresa da área da construção. Como coleta de dados, utilizou-se uma entrevista com o diretor da empresa, quando foram feitas perguntas abertas para a obtenção de respostas mais completas e construtivas. Com este estudo, foram evidenciadas recomendações que visam amenizar os conflitos entre familiares que passam por este processo, aumentando assim a longevidade desse tipo de empresa.

**Palavras-chave:** empresa familiar, sucessão familiar, processo sucessório.

Brasília/DF, outubro de 2010.

## 1. Introdução

Sucessão em empresas familiares é um processo que tem atraído muito a atenção de estudiosos e de proprietários que irão passar por este procedimento. Esta atração se deve ao fato de compreender como a gestão inicial irá proceder quando for o momento de um herdeiro assumir a organização. Este processo deve ser muito cauteloso, com a precaução de evitar de qualquer eventual problema; para tanto, o sucessor deve estar completamente familiarizado com a dinâmica da empresa, para que, ao assumir sua direção, ele possa ter amplo conhecimento da mesma, a fim de dar sequência à gestão anterior, sem que o negócio sofra com esta alteração.

Para esta análise de sucessão serão abordadas as teorias motivacionais para identificar o interesse tanto do sucessor quanto do sucedido, as teorias sobre a decisão corretas para apresentar no momento da passagem do bastão para o herdeiro, o processo sucessório para evidenciar como o mesmo deve ser realizado, e os conceitos sobre empresas familiares para exemplificar o procedimento relativo a esse tipo de organização.

Motivação é o que move o indivíduo a fazer alguma coisa com o intuito de obter algo em troca, seja como recompensa material ou não. Entende-se por necessidade, o impulso ou estímulo que aciona o indivíduo no sentido de tentar obter uma determinada posição de equilíbrio. (NETO, 1983).

Pode ser também definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativa por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. (SALANOVA, HONTANGAS 1996)

A tomada de decisões pode ser encarada como o processo de escolha que identifica soluções, avalia os cursos de ações, e implementa o plano preferido para a resolução de um problema. (PORTO, 2004)

A sucessão deve ser bem planejada, sabendo quem deve ser o sucessor ideal, se terá as mesmas competências que o fundador para gerir os negócios, assim definindo quem poderá assumir a empresa, evitando conflitos entre familiares, pois começara a passar por mudanças em sua direção. (LEMOS, 2003)

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador; uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar, segundo (LODI,1998)

Para melhor compreensão da sucessão em empresas familiares será feito um estudo de caso com a loja de materiais de construção CONSTRUSHOPPING onde o tema central será a sucessão em empresas familiares do ramo de firmas de materiais de construção. Como problema a ser solucionado temos: *quais são os fatores que influenciam no processo de sucessão de empresas familiares do ramo de lojas de materiais de construção?*

O objetivo geral do trabalho é analisar os fatores relacionados à sucessão de empresas familiares do ramo de lojas de materiais de construção. Como objetivos específicos temos: apresentar o campo teórico e os conceitos sobre as teorias da motivação, da decisão, processo sucessório em empresas familiares; apresentar fatores relacionados ao planejamento sucessório; apresentar o perfil do sucessor; analisar as teorias relativas aos fatores da sucessão.

A justificativa para o interesse de desenvolver este trabalho se deve ao fato do pesquisador ser de uma família que possui uma empresa que, futuramente, passará por este processo de sucessão, e também de colaborar para o entendimento dos familiares que forem sucedidos; e ainda de que forma este processo deve ser orientado e executado.

## 2. Referencial Teórico

Os assuntos que serão tratados nesta etapa se referem às teorias sobre a motivação do sucessor; as teorias da decisão para abordar a passagem do bastão para o herdeiro; o processo sucessório para evidenciar como é realizado; e fornecer

informações sobre empresas familiares para exemplificar o procedimento neste tipo de organização.

## 2.1 Motivação

Primeiramente, apresenta-se a teoria motivacional que tem como finalidade explicar quais são os fatores que motivam a decisão dos sucessores de assumir a empresa e aos fundadores a passá-la para seus sucessores.

De acordo com MASLOW, os indivíduos se motivam a satisfazer tipos de necessidades, com a de auto-realização. Em “*A teoria da hierarquia de necessidades*” (MASLOW, 1971 apud AMBROSI), o autor considera cinco tipos de necessidades humanas, sendo elas: 1) *necessidades fisiológicas*: alimento, repouso, abrigo e sexo; 2) *necessidades de segurança*: segurança, proteção contra: perigo, doença, incerteza, desemprego e roubo (essas duas necessidades são consideradas as necessidades primárias e as seguintes, são consideradas necessidades secundárias); 3) *necessidades sociais*: relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão e consideração; 4) *necessidades de estima*: ego: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança; status: reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros; 5) *necessidades de auto-realização*: autorealização, auto-desenvolvimento, auto-satisfação.

Ainda de acordo com MASLOW, essas necessidades tomam formas e expressões que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestação também são extremamente variadas, obedecendo às diferenças individuais, e somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente superior buscado. Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. São essas ameaças que produzem as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Herzberg (1973 apud AMBROSI), formulou uma abordagem sobre a motivação no trabalho em dois fatores, pela qual esta era atribuída a fatores relacionados com o conteúdo do trabalho e a insatisfação era atribuída a fatores relacionados com o contexto do trabalho. Seriam, por exemplo, *fatores motivadores* – intrínsecos - (o conteúdo do trabalho): - realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e desenvolvimento; e *fatores de higiene* – *extrínsecos* (o contexto do trabalho): o próprio trabalho, política/administração da empresa, condições do trabalho, relações no trabalho, status, salário e segurança.

Segundo esse mesmo autor, os principais *fatores higiênicos* são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Ressalta ainda o autor, *que os fatores motivacionais* ou fatores intrínsecos, são assim denominados por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os *fatores motivacionais* estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados àquilo que ele desempenha. Os *fatores motivacionais* envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

## 2.2 Decisão

A teoria da decisão tem como finalidade explicar o fator que orienta a decisão da passagem da empresa para seu sucessor, assim como a de decidir se o sucessor será um herdeiro ou contratado.

“A tomada de decisão pode ser definida como o processo de escolha que identifica soluções, avalia os cursos de ação, e implementa o plano preferido para a resolução de um problema”. Porto (2004)

De acordo com Reis, “Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. O processo de decisão é a sequência de etapas que formam uma decisão” (REIS, apud PORTO).

“A decisão representa uma certa escolha realizada a partir de várias alternativas para lidar com dado problema que, em geral, envolve a diferença entre a situação que se deseja e a situação real em que se encontra. Assim, a tomada de decisão pode ser representada pelo processo de escolha entre os diversos cursos de ação para resolver um problema. As etapas que compõem este processo podem ser constituídas pelos seguintes pontos: identificação e diagnóstico do problema; elaboração de soluções alternativas; avaliação das alternativas; realização da escolha; implementação da decisão; e avaliação da decisão. Estas etapas apresentadas devem ser apoiadas por constante fluxo de informações, criando o *feedback* necessário para as etapas subsequentes”. Porto (2004).

### 2.3 Processo sucessório

O processo sucessório tem como finalidade explicar como se dá o procedimento de sucessão.

Oliveira (2006) classifica o processo sucessório em duas partes: A familiar e a profissional.

A sucessão familiar, ocorre quando membros da família são escolhidos para ficar a frente dos negócios;

A sucessão profissional se dá quando nenhum membro da família possui habilidades necessárias para gerir os negócios. Logo, o fundador ou atual presidente decide que a melhor alternativa é passar o comando a um administrador,

Lodi (1998) enumerou grupos que antecedem à fase sucessória. São eles:

1)A formação inicial dos sucessores; 2)plano de desenvolvimento; 3)medidas de caráter organizacional e jurídico.

Estas fases devem ser obedecidas, a fim de que o fundador faça a escolha ideal de seu sucessor.

De acordo com Lemos (2003)

Processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa. Quando são iniciados sem uma definição de critérios objetivos em relação ao perfil desejável para o sucessor, estimulam-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares.

Segundo o autor, o processo de sucessão deve ser extremamente planejado a fim de que o sucessor ideal seja escolhido de acordo com suas competências, evitando assim diversos conflitos entre familiares interessados em suceder a empresa.

Lemos (2003) define as características do processo sucessório:

“Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. Tal fato fortalece ainda mais a fusão entre importantes os valores culturais da família com os da empresa”.

Oliveira (2006) descreveu fases que devem ser consideradas quanto ao planejamento do sucessor:

1) Identificar os resultados a serem alcançados – nessa fase inicial é de extrema importância que os resultados almejados pela empresa sejam estabelecidos de forma com que fiquem alinhados com o objetivo da empresa bem como sua visão e missão.

2) Estabelecer o perfil básico do profissional – nesta fase é aonde o perfil ideal do sucessor é traçado a fim de que este obtenha todas as competências necessárias para dar sequência a uma boa gestão, reduzindo assim a possibilidade de uma sucessão que leve a empresa a falência.

3) Debate sobre os resultados esperados e o perfil básico do sucessor – esta é a fase final do planejamento sucessório.

4) Escolher do executivo sucessor – a escolha do sucessor poderá ser fácil ou difícil, depende apenas do que ocorreu nas fases passadas e se fundador formulou o perfil completo do sucessor.

5) Implementar e avaliar a sucessão – essa é a fase final do processo sucessório, e, deve obter por parte do fundador maior atenção e também flexibilidade para que as novas tomadas de decisões feitas sejam aceitas sem barreiras a fim de obter resultados positivos.

De acordo com pesquisa elaborada pela EXAME (Março, 2006) o perfil ideal para o sucessor segundo percepção dos fundadores seriam:

- 1) paixão pelo negócio;
- 2) competência técnica;
- 3) experiência fora da empresa familiar;
- 4) dúvidas no processo sucessório;
- 5) vontade de deixar sua marca,
- 6) habilidade política com os parentes.

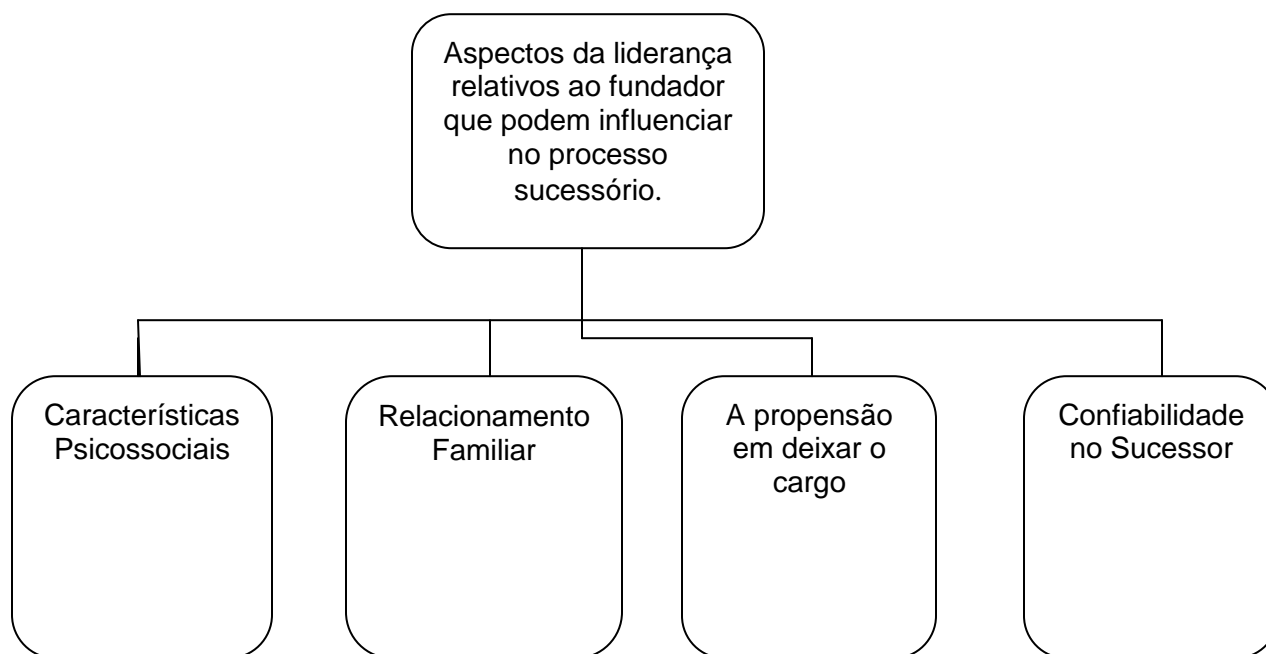
Segundo a pesquisa, estes passos, se seguidos à risca devem levar a empresa a uma sucessão sem transtornos.

O planejamento é importante e colabora para uma boa administração dos negócios e para um bom controle do processo decisório, permitindo, assim, o desligamento definitivo do fundador, de acordo com Mello(1995).



Abaixo, temos uma imagem que mostra quatro aspectos do fundador que podem influenciar no processo sucessório, segundo o SEBRAE:

**Figura 1. Influência no processo sucessório**



Fonte: Sebrae PR

São eles:

**Características psicossociais:** são as características psicológicas que motivaram o fundador a criar a empresa e que podem gerar problemas para o sucessor, mais precisamente no momento da sucessão. São eles:

- 1) necessidade de sucesso;
- 2) locus de controle interno;
- 3) criatividade e inovação;
- 4) independência e autoconfiança.

Essas características muitas vezes desencadeiam uma incapacidade de suceder a empresa, pois o sucessor perde um pouco da identidade com a mesma.

Porém, se essas características forem desenvolvidas de forma equilibrada, fazem com que o fundador se torne confiante e capaz de tomar decisões corretas, contribuindo para que se envolva no processo sucessório. Porém, se essas características não forem desenvolvidas com equilíbrio, o fundador não terá confiança em seus sucessores, podendo assim se manter no cargo e não passá-lo adiante.

**Relacionamento familiar:** este aspecto deve obter uma grande atenção do fundador, pois, para que haja uma boa sucessão, é necessário que a relação familiar seja harmoniosa e construtiva, levando em consideração a qualidade do relacionamento do fundador com seus filhos, qual o tipo de educação receberam e os valores que lhes foram repassados. Todos estes fatos são importantes quando uma outra geração vai assumir a empresa. Caso haja divergência entre os valores e crenças de um fundador e os de seu sucessor, isso pode gerar conflitos e, muitas vezes, levar a empresa à falência.

**Propensão em deixar o cargo:** este aspecto pode facilitar ou postergar o processo sucessório, pois a hora certa para que a sucessão aconteça é escolhida pelo fundador da mesma. Com isso, aquele que consegue estabelecer relacionamentos e interesses fora do ambiente de trabalho fará com que o processo seja mais harmônico e tranquilo, gerando uma maior propabilidade de sucesso. Já quando o fundador fica muito envolvido com a empresa e não estabelece interesses fora dela, este terá mais dificuldade para fazer o processo acontecer.

**Confiabilidade no sucessor:** a confiabilidade no sucessor é de extrema importância para que o fundador sinta-se confortável ao se afastar da sua empresa. A percepção por parte do fundador de que o sucessor tem potencial, compromisso e interação com a empresa que está assumindo podem fazer com que o processo sucessório ocorra de forma harmônica e satisfatória.

## 2.4 Empresas familiares

O assunto sobre empresa familiar será abordado, a fim de demonstrar o que se entende como empresa familiar, e como se cria este tipo de organização.

Segundo (LODI, 1998) A empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada diretamente ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com a figura de um fundador, só existe empresa familiar quando se possuem herdeiros para assumir tal função.

Para (OLIVEIRA, 2006), os principais motivos para a falência de empresas familiares são: 1)a concentração em um único produto, o que torna a mesma muito vulnerável, pois se algum produto substituto ou até mesmo quando o ciclo de vida do produto entra em declínio; 2)falta de um planejamento estratégico bem estruturado; 3)conflitos no processo sucessório.

Segundo (LEONE, 1992) a empresa familiar se forma quando a mesma se inicia com a participação de um ou mais herdeiros da família; quando os membros da família estão presentes na administração da empresa e possuem um vínculo com a mesma; quando os valores do fundador estão presente na organização; e quando, ao passar pelo processo de sucessão, for observado o fato da hereditariedade.

(BORNHOLDT, 2005) define:

“Empresas familiares são construídas ao longo da história quando a empresa deixa de ser unipessoal e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.”

## 3. Breve Histórico da Construshopping

A Construshopping foi fundada com o intuito de se fazer uma loja de materiais de construção completa, porém em um formato enxuto. Este projeto se iniciou em 1986 com a abertura da primeira loja no bairro do GUARÁ – DF, e contava com a

administração de um membro da família, o qual possuía grande experiência no mercado de materiais de construção e na administração gerencial de lojas.

Esta primeira loja teve um excelente crescimento, o que fez com que o gestor da mesma se interessasse em expandir para outras regiões. Com este cenário foi inaugurada mais uma loja no SIA em 1993 a qual, assim como a do GUARÁ teve um crescimento significativo, justificando assim a continuação da expansão.

No ano seguinte foi inaugurada mais uma unidade, desta vez no bairro do LAGO NORTE, bairro este que estava em seu início e, assim, tinha uma ótima projeção de crescimento de construções de residências, motivo pelo qual a loja se estabeleceu nesse novo bairro.

Com a grande e rápida expansão da empresa, o gestor principal já não conseguia gerir as três lojas de forma satisfatória, o que fez com que as elas entrassem em declínio, Na tentativa de evitar este perigo, o gestor recrutou familiares para gerirem as outras duas lojas, porém nenhum deles tinha experiência para assumir a gerência uma empresa. Isso fez com que as empresas continuassem em declínio, provocando grande desentendimento e conflito entre os familiares, os quais foram obrigados a encerrar as atividades de duas lojas, já que as mesmas não tinham um rendimento satisfatório.

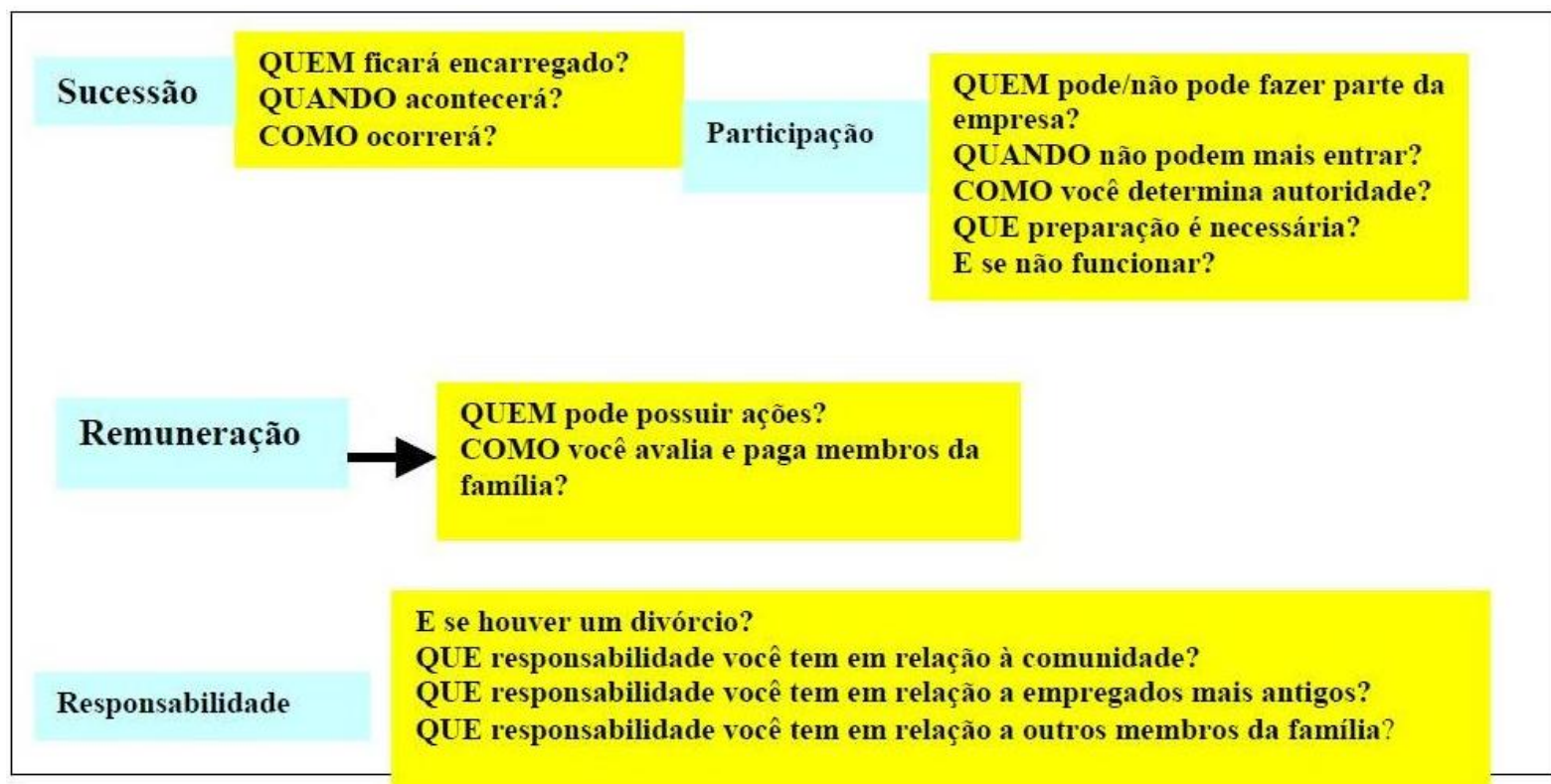
Devido à grande crise e ao conflito entre os familiares, o gestor e fundador da empresa decidiu abandonar a direção da loja. De tal forma que a única unidade que continuou em funcionamento, a unidade do LAGO NORTE, sob o controle de dois membros da família que assumiram a responsabilidade de dar continuidade ao empreendimento.

Após anos de amadurecimento e de aquisição de *know how* neste ramo, hoje ainda somente com a unidade do Lago Norte, a empresa está em sua melhor fase, e acabou de passar por uma ampla reformulação no seu posicionamento de mercado, bem como em sua estrutura física, por meio de reformas e da aquisição de novas tecnologias, a fim de otimizar seus processos e tornar a empresa mais atrativa e eficaz. Esta reformulação foi concluída há três meses, e a melhoria nas vendas já foi percebida, em decorrência, principalmente, da adoção de nova metodologia de vendas depois desta modificação.

Essa nova realidade se deve ao fato de abandonar o modelo de atendimento de balcão, no qual o cliente recorre ao vendedor para pedir o que necessita, e adotar o sistema de auto atendimento. Agora a loja possui diversas estantes e setores para que o próprio cliente procure a mercadoria. Este tipo de atendimento é mais funcional e interessante pois, além da redução de custos com vendedores, a loja se torna mais atrativa ao cliente e ele acaba consumindo outras mercadorias.

Com entusiasmos com esta nova situação, a direção da empresa agora estuda de forma mais planejada a sua expansão. E este estudo já está em andamento. A Construshopping deverá abrir uma nova unidade nos próximos 6 meses.

**Figura 2. Principais Fontes de Conflitos na Sucessão**



Fonte: John Ward, *Keeping the Family Business Healthy*

#### 4. Método

Quanto aos objetivos, a pesquisa será exploratória, pelo motivo de não se ter um grande conhecimento acerca do tema .

Quanto ao método de abordagem do problema, ele será qualitativo. Por ser um estudo de caso, essa pesquisa deve apresentar dados concretos. Para isso, foi feita uma entrevista, agendada previamente, com o proprietário da empresa, a fim de se obter um cenário real de como este processo está sendo desenvolvido pela direção. Esta entrevista foi realizada pelo pesquisador sendo estipulado tempo de 40 minutos para a sua conclusão.

A entrevista foi elaborada de acordo com a base teórica descrita anteriormente e para que seja abordada corretamente.

O instrumento utilizado foi a entrevista, a qual foi previamente elaborada pelo pesquisador com perguntas semi estruturadas, como participante contou com a participação do diretor da empresa o qual forneceu dados para que fossem comparados e analisados com a pesquisa bibliográfica, identificando assim, semelhanças e distorções de acordo com a teoria.

#### 5. Análise dos dados

A entrevista foi realizada com o diretor da empresa e foi constatado que, apesar de o mesmo estar preocupado com a eventualidade de um processo sucessório, ele ainda não está planejando ou sequer se preparando para este processo. Informou, também, que reconhece a necessidade de um planejamento nesse sentido, porém alegou ser muito prematuro dedicar-se ao assunto. Calcula que esse passo deve ser dado dentro de mais ou menos cinco anos, depois da empresa atender as prioridades, como, por exemplo, o projeto de expansão.

Na entrevista com o diretor, ele confirmou que este planejamento é importante para o sucesso de qualquer empresa, não somente das familiares, que serão

sucedidas por membros da família, como para as empresas tradicionais que são sucedidas por pessoas contratadas. O diretor evidenciou este fato ao contar a história da mesma, que teve um grande crescimento e, em seguida, foi transferida do fundador inicial para o diretor atual. “No começo tudo era muito difícil, principalmente por se tratar de uma área na qual não tínhamos contato. Não sabíamos como gerir de forma eficaz o estoque nem o quadro dos funcionários. Foram necessários muitos anos para conhecer o mercado a fundo, os concorrentes, os produtos que deveriam ser vendidos em nosso estabelecimento e o perfil ideal para cada cargo. Todo este processo poderia ter sido evitado caso houvesse um planejamento do antigo gestor da empresa, que detinha todo este conhecimento. Ele poderia ter-nos preparado para que, quando assumíssemos a empresa, já estívéssemos a par de todos estes aspectos”, alegou o diretor.

Para que esta falha na sucessão não ocorra novamente, o gestor atual está ciente de que, para a empresa continue crescendo e tenha sucesso, ele precisa inserir este futuro gestor na empresa o quanto antes, para que o mesmo possa aprender os processos e as características deste mercado e conhecer seu público alvo. Como dito anteriormente neste trabalho, este planejamento deve ser realizado nos próximos cinco anos para que assim o futuro gestor possa conhecer plenamente a estrutura da empresa e assumir com tranquilidade sua direção quando for o tempo.

Quando questionado se o sucessor está plenamente apto para assumir a empresa o diretor informou: “ Como ainda não estamos nos preparando para este processo, o sucessor ainda não está apto para assumir a empresa; ele já está trabalhando conosco e obtendo informações sobre o todos os aspectos de seu funcionamento. É claro que para que possa ser o futuro gestor, ainda deve passar por diversos treinamentos e aperfeiçoamentos”.

Por se tratar de um processo bem delicado, o ideal é que o futuro sucessor realmente seja incluído na empresa, passando assim por todas as áreas para que, quando assumir, possa ter um total conhecimento sobre a estrutura da empresa. O fato da empresa já ter um sucessor potencial sendo treinado é de grande valia pois ele vai aprender os valores da empresa e fará uma gestão sem muitas mudanças, o que facilitará o trato com os colaboradores e com os consumidores.

Outra pergunta formulada foi a respeito do momento propício para enfrentar o processo de sucessão. “O processo com certeza ainda irá demorar, pois, como já disse, primeiro iremos expandir o negócio. Esta é a nossa grande prioridade no momento; após o sucesso dessa expansão, dentro de mais ou menos cinco anos, então iremos começar a planejar a sucessão. Não estamos colocando este processo como prioridade, pois ainda pretendo gerir a empresa por um bom tempo. Após a elaboração do planejamento de sucessão acho que a empresa deve operar algo em torno de uns três anos com o futuro sucessor lado a lado com a atual gestão, para que todos os processos da empresa sejam alinhados e assim possa ocorrer uma sucessão sem turbulência e para que a empresa continue crescendo.”.

Em resumo, pelo o que foi informado pelo diretor da empresa, o planejamento deve começar a ser realizado dentro de cinco anos; após esse prazo, o sucessor irá acompanhar o gestor atual por uns três anos e somente após estes oito anos a empresa será passada ao sucessor.

Identifica-se que o diretor está correto ao informar que passará alguns anos juntamente com o sucessor para que este esteja plenamente apto para gerir o negócio. No entanto, conclui-se que cinco anos é um tempo muito longo para que se comece a realizar o planejamento sucessório. Esse planejamento deve ser realizado o quanto antes para que, no caso de alguma eventualidade, como problema de saúde ou qualquer outra casualidade, já esteja em andamento os procedimentos necessários para o direcionamento da sucessão.

A última pergunta da entrevista foi sobre o perfil ideal do sucessor. A resposta do diretor foi: “O perfil ideal do sucessor deve ser o de uma pessoa que, primeiramente, tenha afinidade com o ramo da construção; deve interessar-se pelo mercado e acreditar no sucesso do produto com o qual está trabalhando. Temos que analisar a questão mais ligada à motivação desse sucessor, como ele vê a empresa. Para mim, o sucessor ideal é aquele que tenha paixão pelo o que faz e pela a empresa que comanda. Também temos que analisar a questão da pro-atividade, o relacionamento interpessoal, que são aspectos super importantes para uma boa gestão tanto com os funcionários como com os clientes. E acho também que deve ser uma pessoa nova para que possa gerir por um bom tempo o comando da empresa”.



Em relação ao perfil, identifica-se que realmente o mais importante é a afinidade do sucessor com o produto e com as diretrizes da empresa. Nem sempre o sucessor ideal é aquele que tem o melhor histórico curricular. Ele deve gostar do ambiente físico da empresa e transmitir entusiasmo, ou seja, em poucas palavras, deve “vestir a camisa da organização”.

Como se vê, escolher um futuro gestor não é um trabalho simples. Por isso, para que a empresa seja bem sucedida, é preciso avaliar muito cautelosamente várias características de sua personalidade para que possa promover sucesso e prosperidade no seu negócio.

Completando este trabalho, será anexado, como Apêndice “A” na página 20, o roteiro da entrevista que foi aplicado ao diretor da Construshopping, contendo perguntas que foram feitas, a fim de complementar este trabalho.

## 6. Conclusão

Para a confecção deste trabalho obtiveram-se algumas barreiras que impossibilitaram de que este ficasse mais completo. A principal barreira foi a difícil comunicação com a diretora da empresa devido ao fato de o supervisor da mesma estar de afastamento do trabalho por motivo de saúde.. Outra barreira enfrentada foi o vasto acervo bibliográfico presente para o tema apresentado, isso fez com que o tempo de pesquisa aumentasse muito com o intuito de restringir a conceitos mais diretos, permitindo assim, um trabalho não muito extenso.

O objetivo geral do estudo foi analisar os fatores relacionados à sucessão de empresas familiares do ramo de materiais de construção, mais precisamente um estudo de caso na loja CONSTRUSHOPPING, o qual foi alcançado em parte de acordo com os objetivos específicos descritos a seguir.

Como objetivos específicos tivemos: apresentar o campo teórico o qual foi alcançado frente ao referencial teórico apresentado; apresentar fatores relacionados ao planejamento sucessório, o qual foi alcançado, aonde foi exposto no referencial teórico

e descrito em análise dos dados; analisar o perfil do sucessor, objetivo este que foi alcançado em parte devido a limitação do tempo do diretor da empresa. Este item deveria ter sido mais detalhado a fim de apresentar o perfil ideal completo do futuro sucessor; e, por último, temos o objetivo de analisar as teorias com os fatores da sucessão, o qual foi alcançado, e encontra-se detalhado no item cinco deste trabalho.

Conforme o referencial teórico apresentado, conclui-se que, apesar da importância da confecção do planejamento sucessório, a empresa analisada ainda não o formulou, opinando que, primeiramente, vai se dedicar a outras prioridades. A mesma já passou pelo processo uma vez, sem o planejamento adequado, tendo assim, passado por uma fase muito delicada, que quase a levou à falência. Frente a experiência assada, a atual gestora está ciente da necessidade de realizar este planejamento.

Portanto, para que a empresa passe tranquilamente pelo processo de sucessão é necessário que a elaboração de um planejamento de sucessão seja encarado como uma atribuição imprescindível ao fundador, assim como um rigoroso processo de escolha para definir quem irá suceder, eliminando assim ocorrência de conflitos familiares e desentendimento de qualquer tipo.

Para a continuidade deste tema é importante que próximas pesquisas sejam aplicadas em empresas de segmentos diferentes a fim de observar se as características presentes neste trabalho permanecem as mesmas para os demais segmentos e empresas.

## 7. Referências

AMBROSI , Sergio Francisco. **O aspecto motivacional como fundamento básico para a aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional**. In: Conferência IADIS –Ibero -Americana [online], 2005. Disponível em: [http://www.iadis.net/dl/final\\_uploads/200508C036.pdf](http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200508C036.pdf)

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LETHBRIGDE, Tiago. Desafio, de escolher sucessor. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 863. 09 de Março de 2006. Disponível em [http://portalexame.abril.uol.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD\\_SITE=35&COD\\_RECURSO=211&URL\\_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0863/gestao/m0081033.html](http://portalexame.abril.uol.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0863/gestao/m0081033.html)

SUCESSÃO EMPRESARIAL. **Sebrae PR**, Disponível em: [http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL\\_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA\\_TEXTO2009?codigo=837](http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=837) > Acesso em: 04 de outubro de 2010

PORTO, Geciane Silveira. **Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 8, n. 3, set. 2004 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000300003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 19 mar. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552004000300003.

REIS, Homero. **Decisões Estratégicas e Operacionais**. Brasília, agosto-2006. Disponível em: <<http://www.homeroreis.com/coaching--artigos.php>> Acesso em: 19 março de 2010.

REIS, Homero. **O Contexto da Decisão: Reflexões Iniciais**. Brasília, julho-2006. Disponível em:<<http://www.homeroreis.com/coaching--artigos.php>> Acesso em: 19 março de 2010.

LEONE, N.M.C.P.G., A sucessão em pequenas e medias empresas na região de JoãoPessoa. **Revista de Administração**, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27,n.3, p.84-91 jul./set. 1992.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

MELLO, D.N. A sucessão na empresa familiar. **Revista da economia \$ empresa**, SãoPaulo: Universidade Mackenzie, v.2, n.2 p. 68-70, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMOS, Mônica de Faria Mascarenhas e. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, n.5 abril, 2003.

### Apêndice “A”

Este roteiro de entrevista foi elaborado pelo pesquisador para que fosse aplicado com o diretor da empresa mencionada neste estudo de caso a fim de se obter informações necessárias para responder os objetivos propostos.

- 1) A empresa possui um planejamento de sucessão?
- 2) A sucessão será feita por herdeiro ou por contratado?
- 3) Quando você acha que é a hora de passar o bastão?
- 4) O sucessor está plenamente apto a assumir a empresa?
- 5) Em quanto tempo espera que empresa passe pelo processo de sucessão?
- 6) Qual o perfil ideal para o sucessor?